Axe III: tensions et conflits autour de la mesure du travail

Titre : La Gestion des tensions et relations conflictuelles au sein du travail : cas de l'Université des Comores

Toiwilou Mze Hamadi, Ancien Directeur des Ressources Humaines/ Enseignant-Chercheur, Université des Comores

Contexte et Justification

De nos jours, les tensions et conflits au travail au sein de toute organisation scientifique et plus particulièrement de l'Université des Comores sont reconnus comme un problème majeur pour la santé du personnel et en même temps génèrent des crises non négligeables. L'archipel des Comores dispose une jeune Université qui accueille des bacheliers, enseignants et administrateurs des quatre îles. Elle joue d'une part un rôle de support marquant le pont d'une diversité des cultures mais renforce d'autre part d'unité nationale. Cependant force est de constater que l'Université des Comores comme toute organisation intègre en son sein des gens venus d'horizons divers, issus de formations et d'éducation diverses. Cette diversité des travailleurs connait des tensions et conflits. Les travailleurs en tension ont davantage de risque d'être en mauvaise santé, peu motivés, moins productifs et moins respectueux des mesures de sécurité au travail. Les responsables hiérarchiques ont aussi la chance d'être moins performant. Les tensions peuvent être occasionnées par des pressions au travail et hors-travail. Il est vrai que les travailleurs peuvent être protégés par les employeurs contre les tensions et conflits qui surviennent au travail mais ne peuvent généralement pas être protégés contre les tensions et conflits extra professionnels. Ce véritable fléau est devenu un réel problème tant pour l'Université, les étudiants que pour son personnel enseignants et administratifs. Une bonne gestion et une bonne organisation du travail sont les meilleurs moyens de prévenir les conflits et d'être conscient de savoir quoi faire pour leur venir en aide. Dans le cadre de notre présent travail, notre étude consiste à créer au sein d'un établissement universitaire une synergie qui assure le succès, sans laisser aucun conflit torpiller le travail car il faudra au sein de l'équipe qu'elle soit suffisamment soudée, coopérative, motivée et concentrée pour y arriver. Il s'agit de savoir quels sont les rapports conceptuels ? Comment gérer les tensions et conflits au sein du personnel de l'Université des Comores ? Comment apporter une aide aux personnes souffrant de tensions et de conflits ? L'application des meilleurs pratiques en matière de gestion des tensions et des conflits au travail vise à prévenir et réduire les tensions et conflits et à empêcher de porter gravement atteinte à la santé du personnel et de l'institution.

1- Rapport tensions et conflits au sein du travail à l'Université des Comores

La tension liée au travail est l'ensemble des comportements ou des réactions que les employés rencontrent lorsqu'ils sont confrontés à des exigences et à des pressions professionnelles qui ne correspondent pas à leurs connaissances ou qui remettent en cause leur aptitude à faire face.

Le conflit peut survenir dans des contextes professionnels très différents, mais à l'Université des Comores, il est souvent aggravé lorsque les employés ont le sentiment qu'ils ne sont pas suffisamment soutenus par leurs chefs ou leurs collègues.

2- Comment gérer les tensions et conflits au sein de l'équipe de l'Université des Comores ?

Il mérite de souligner que toute relation humaine implique des tensions, des frustrations au sein d'une équipe ainsi que des conflits. En Union des Comores et plus particulièrement l'Université des Comores, ceci s'explique – sans justifier- qu'il y ait parfois en son sein et aussi très souvent des tensions et des conflits. Ces derniers sont souvent intériorisés entre le personnel *jusqu'à ce qu'une goutte d'eau fasse déborder la vase*. En tant que responsables de l'équipe, il est de notre devoir de **prévoir** et **réduire** ces tensions et conflits, et de les **gérer** au mieux de l'intérêt du personnel et de l'institution.

2.1. Prévoir les conflits au sein de l'équipe de l'Université des Comores

Toutes les sources de conflits au sein du travail sont relatives au pouvoir. Peut-on véritablement empêcher les conflits à se produire ? D'abord un chef n'est pas un Dieu qui déciderait de la condition des serviteurs. Ensuite, il est impossible d'empêcher tous les conflits car cela coûte trop cher en temps. Enfin, une bonne discussion franche, honnête est constructive plutôt que des guerres larvées nettement plus insidieuses et destructrices. Cela montre que la manière dont on manage ses employés peut semer *volontairement ou involontairement* les germes de la discorde**.** Certaines erreurs sont à prévoir dans la gestion d'une institution car une fois commises, elles sèment les germes de la discorde et donc ne sont pas source de motivation pour le personnel de l'Institution. Il s'agit d'éviter de :

- Fixer des règles pour les uns, et *fixer d'autres règles pour d'autres* ;
- Ne pas respecter les collaborateurs de l'équipe *de manière égale* ;
- Evoquer de manière formelle ou informelle de décisions en cours de réflexion *avec certaines personnes de l'équipe* ;
- Donner des instructions *à certaines personnes* impliquant d'autres personnes qui ne sont pas au courant ;
- Donner des instructions et revenir dessus quelques temps plus tard *sans explication* ;
- Demander des conseils et points de vue à certains *et pas à d'autres* ;

- Ecouter *passivement* les soucis d'une personne sur un travail d'équipe (qui implique par définition une ou plusieurs autres personnes) ;
- Ecouter *passivement* les critiques sans réagir ;
- Laisser quelqu'un prendre une décision *stratégique* à votre place ;
- Balayer les suggestions spontanées *d'un revers de main* (sans argumentation sérieuse) ;
- Demander des idées et suggestions à l'équipe, en garder certaines et pas d'autres *sans argumentation sérieuse ;*
- Décider que quelqu'un a tort ou que quelqu'un a raison *sans pouvoir le prouver de manière factuelle ;*
- Ne pas chercher à savoir pourquoi quelqu'un de l'équipe est moins motivé qu'auparavant, ou par rapport aux autres personnes ;

2.2. Réduire les tensions et conflits au sein du personnel de l'Université

Un bon employeur est celui qui conçoit et gère le travail de manière à éviter les facteurs de tensions et conflits les plus courants et à prévenir autant que possible les problèmes prévisibles. De part le respect de la règle en matière de management, Il existe différente manière de réduire les tensions et conflits. Il s'agit :

- Une meilleure conception du travail et de l'environnement professionnel
- Une meilleure organisation et une bonne gestion
- Une éducation et une formation des travailleurs
- Un système de gestion plus sensible et réactif permettant d'améliorer les services du travail

Certaines relations entre deux employés sont certes difficiles surtout lorsqu'ils sont sous le coup de la colère l'un envers l'autre et amènent quelque fois le chef à ne plus savoir quoi faire faire ou à avoir la peur au ventre de tout foutre en l'air ou de ne passer ni de l'un ni de l'autre. Face à ces contrastes, le chef doit :

1- être moralement fort dans l'initiative et la tendresse ;
2- Eviter de verser de l'eau dans l'huile déjà réchauffée non seulement lorsqu'ils sont sous tension ou conflit mais aussi et surtout lorsqu'ils sont tous bon dans le travail.
3- Ecouter les employés en conflit ou sous tension sans porter des jugements et réactions en vue de faire comprendre aux protagonistes que l'organisation a besoin de chacun et de tous pour atteindre ses objectifs.
4- Eviter de construire de petits îlots dans le travail qui ne gagnera à personne et ne permet pas d'atteindre aux objectifs sans une convergence de vues.
5- Ne pas laisser des trous vacants de pouvoir. Les faiblesses d'un manager sont toujours comblées par quelqu'un…

6- Ne pas donner plus de pouvoirs à certains par rapport à d'autres (sous réserve de l'organigramme bien évidemment).

3. Que faut-il faire pour venir en aide aux personnes souffrant de tensions et de conflits au sein d'un milieu professionnel ?

La meilleure façon de déterminer si les employés rencontrent des problèmes et de leur venir en aide dans leur travail, il s'agit d'en trouver les raisons de leurs tensions et conflits. Il est simplement de leur demander. Très souvent les chefs ont une vision tout à fait différente de celle de leurs employés sur les causes des problèmes. C'est dans cette perspective que :

- Les problèmes de chaque employé et les solutions apportés à ces problèmes doivent être discutés avec l'intéressé, décrits et reconnus.
- Le moment opportun pour en discuter doit dépendre de l'état physique et mental dans lequel se trouvent les employés.
- Une initiative de réconciliation mérite être prise, avant de laisser les employé (s) à déverser leurs colères et à se pardonner.
- Les interventions possibles de formation, de conseil, de modification pratique de gestion doivent être planifiés, mises en œuvre et évalués.

Conclusion

Les tensions et conflits professionnels constituent un réel problème pour les travailleurs et l'Université qui les emploient. A mesure que l'Institution et le milieu de travail se transforme, la nature de problème de tensions et frustration rencontrées par les employés évoluent aussi. Il est important que les problèmes de tensions et conflits dans une Université soient constamment surveillés. En outre, il est important non seulement de détecter les problèmes et de les gérer mais aussi de promouvoir des conditions de travail saines et de réduire les aspects nocifs du travail. C'est pour cela que lorsque des positions belliqueuses peuvent vouloir être prises contre le responsable et toute l'organisation, la clé est de réussir à faire tourner le regard du personnel vers la réalisation des objectifs de les aider à y travailler.

Bibliographie

- Collectif, Louis Gallois, Négociation et Résolution des conflits, organisation Eds D', 2001
- Marie Agnès Martin, Les clés de l'accueil, Genie de glaciers, 2010
- Organisation Internationale du Travail (OIT) (1986), facteurs psychosociaux au travail, nature, incidence et prévention, N° 56 Bureau international du travail, Genève
- Pierre Pastord, Gestion des changements, Entreprise et carrière, 2005
- Richard Bréard, Pierre Pastord, Gestion des conflits, la communication à l'épreuve, Entreprise et carrière, 2007
- William Uray, S.Goldberg, J. Brett, Gérer les conflits autrement : méthode de négociation et de résolution des conflits, A2C Medias, 2008
- Hervé Renaudin, Alice Altemere, Gestion de crise, mode d'emploi, Entreprise et carrière, 2007